Rapport des co-auditeurs au Conseil d'administration de la Société canadienne d'hypothèques et de logement

Rapport des auditeurs indépendants

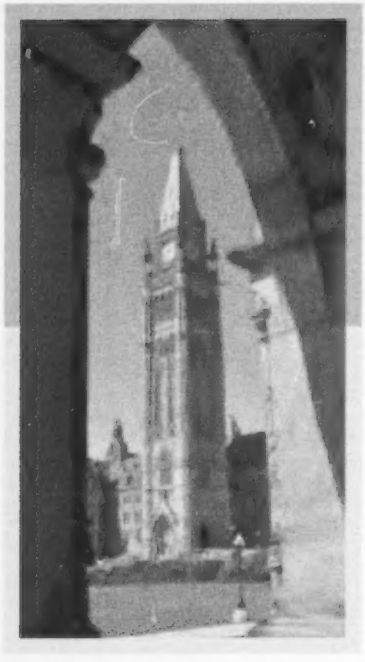
Examen spécial — 2018

Bureau du vérificateur général du Canada

Office of the Auditor General of Canada

EY

Travailler ensemble pour un monde meilleur



Rapport des co-auditeurs au Conseil d'administration de la Société canadienne d'hypothèques et de logement

Rapport des auditeurs indépendants

Examen spécial — 2018

Bureau du vérificateur général du Canada

Office of the Auditor General of Canada

EY
Travailler ensemble pour un monde meilleur

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2018.

N° de catalogue FA3-140/2018F-PDF
ISBN 978-0-660-26234-5

Bureau du vérificateur général du Canada

Office of the Auditor General of Canada

Travailler ensemble pour un monde meilleur

Le 10 mai 2018

Au Conseil d'administration de la Société canadienne d'hypothèques et de logement

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Société canadienne d'hypothèques et de logement conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 17 mai 2018. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Le Bureau du vérificateur général du Canada présentera ce rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Nous en profitons pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la société d'État pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies tout au long de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Lissa Lamarche, CPA, CA
Directrice principale
Bureau du vérificateur général du Canada

Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Par Michel Bergeron, CPA, CA

Table des matières

Introduction 1

Information générale 1

Objet de l'audit 3

Constatations, recommandations et réponses 5

Méthodes de gestion organisationnelle 5

À l'exception d'un défaut grave dans sa gouvernance, la Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle 5

Gestion des activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement 17

La Société a bien géré ses activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement ... 17

Gestion des initiatives de transformation organisationnelle 21

La Société avait adopté des moyens et des méthodes de gestion efficaces pour ses initiatives de transformation organisationnelle, mais des améliorations s'imposaient 21

Conclusion 26

À propos de l'audit 27

Tableau des recommandations 32

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. La Société canadienne d'hypothèques et de logement a été fondée en 1946 pour aider à répondre aux besoins des Canadiens en matière de logement. En tant qu'autorité en matière d'habitation au Canada, la Société contribue à la stabilité du marché de l'habitation en assurant les prêts hypothécaires résidentiels et en aidant les prêteurs à convertir leurs portefeuilles de prêts hypothécaires en titres négociables. Elle finance également des programmes de logement abordable et fournit les résultats de recherches et des conseils sur le secteur de l'habitation aux pouvoirs publics canadiens, aux consommateurs et à l'industrie du logement. Enfin, la Société conseille le ministère des Finances en matière d'élaboration de politiques visant à favoriser l'accès à la propriété, la concurrence et la stabilité du marché de l'habitation.

2. La Société relève du ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social. Ses missions et pouvoirs sont établis par la *Loi sur la Société canadienne d'hypothèques et de logement* et la *Loi nationale sur l'habitation*.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

3. La Société canadienne d'hypothèques et de logement compte environ 1 900 employés. Elle s'acquitte de son mandat par l'entremise des quatre secteurs d'activité suivants :

- l'assurance prêt hypothécaire, qui aide les accédants à la propriété dont la mise de fonds est peu élevée à obtenir un prêt hypothécaire en indemnisant les prêteurs en cas de défaillance;
- la titrisation, qui aide les prêteurs à obtenir des fonds pour accorder des prêts hypothécaires en leur permettant de convertir les prêts hypothécaires admissibles en titres négociables, étant entendu que le remboursement des intérêts et du capital des emprunts est garanti par la Société;
- l'analyse de marché et la recherche, qui procurent à la population et à d'autres parties prenantes des renseignements et des avis objectifs sur le marché de l'habitation;
- l'aide au logement, qui aide les Canadiens, notamment les populations des Premières Nations vivant dans les réserves, à se loger à un prix abordable.

Certains renseignements sur les activités et les résultats financiers de la Société sont présentés à la pièce 1.

Pièce 1 Activités et résultats financiers de la Société canadienne d'hypothèques et de logement

Activité ou résultat financier (en millions de dollars à moins d'indications contraires)	2014	2015	2016
Total de l'actif	248 490	252 107	259 532
Total du passif	230 308	232 468	238 542
Total des produits	6 199	4 636	4 693
Total des charges	3 574	3 148	3 315
Contrats d'assurance en vigueur (en milliards de dollars)[1]	543	526	512
Cautionnements en vigueur (en milliards de dollars)[2]	422	431	452
Crédits parlementaires affectés aux dépenses des programmes de logement	2 010	2 049	2 153

[1] Contrats d'assurance en vigueur : Total des soldes des prêts hypothécaires couverts par les contrats d'assurance prêt hypothécaire à une date donnée

[2] Cautionnements en vigueur : Total des cautionnements du paiement périodique du capital et des intérêts aux investisseurs qui détiennent des titres hypothécaires émis en vertu de la *Loi nationale sur l'habitation* (TH LNH) par des émetteurs agréés, dans le cadre du Programme TH LNH et des Obligations hypothécaires du Canada émises par la Fiducie du Canada pour l'habitation

Source : Adapté du rapport annuel de 2016 de la Société canadienne d'hypothèques et de logement

4. Hormis les crédits parlementaires qu'elle reçoit pour financer ses programmes d'aide au logement et certains de ses projets de politique et de recherche, la Société est financièrement autonome. Pour atteindre ses objectifs commerciaux, elle doit donc fixer un prix approprié à ses produits et services, maîtriser ses risques et disposer d'employés compétents, et ce, tout en poursuivant son objectif non commercial, à savoir promouvoir l'accès à des logements abordables.

5. Depuis la publication de notre dernier rapport d'examen spécial sur la Société en janvier 2009, une récession a frappé le Canada à la suite de la crise financière mondiale de 2008. Cette crise a été déclenchée par la hausse des pertes sur créance sur le marché hypothécaire américain, après plusieurs années de pratiques consistant à accorder des prêts hypothécaires à risque élevé. Pour faire face à cette crise, le gouvernement canadien a lancé diverses initiatives visant à atténuer les incidences de la récession sur l'économie. Il a notamment mis en œuvre le Programme d'achat de prêts hypothécaires assurés, par l'intermédiaire de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, et utilisé le programme d'aide au logement de la Société comme stimulant budgétaire. Ce surcroît d'activité a entraîné une augmentation considérable des actifs de la Société.

6. En 2012, le gouvernement a demandé un examen des activités de la Société, sous la supervision du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF). À la suite de cet examen, la Société a été placée sous la surveillance du BSIF. Dans le cadre de cette fonction de surveillance, le BSIF a régulièrement examiné les pratiques de la Société et les a évaluées par rapport à ses directives et aux pratiques établies par d'autres institutions financières. On s'attend à ce que la Société harmonise ses pratiques avec le cadre réglementaire du BSIF, qui est conçu pour assurer la gestion des risques de manière à renforcer la confiance du public dans le système financier canadien. Le cadre prévoit des exigences en matière de capital minimal et des méthodes rigoureuses de gestion des risques pour les institutions financières.

7. L'examen a aussi abouti à un remaniement important au sein du Conseil d'administration de la Société. Les postes vacants et ceux dont les nominations venaient à échéance seraient dorénavant pourvus en fonction du nouveau profil de compétence établi, et deux sous-ministres seraient nommés au Conseil d'administration afin d'élargir la représentation du gouvernement fédéral.

8. En 2014, la Société s'est lancée dans un programme pluriannuel de transformation, appelé « SCHL en mouvement ». Grâce à ce programme, la Société a restructuré son organisation, actualisé son programme de gestion des risques, recruté de nouveaux talents et instauré un nouveau cadre de gestion du rendement et un nouveau système de rémunération. Elle s'est aussi associée à un fournisseur de services de technologie de l'information (TI) en vue de mener une transformation technologique majeure et elle a externalisé une partie de ses activités de TI. De plus, dans le cadre du programme SCHL en mouvement, la Société a lancé des initiatives importantes de transformation pour moderniser son infrastructure technologique et mieux gérer ses secteurs d'activité.

9. Dernièrement, en novembre 2017, le Premier Ministre a annoncé le lancement de la Stratégie nationale sur le logement, assortie d'un financement de 40 milliards de dollars sur 10 ans. On prévoit que la Société sera chargée de diriger les initiatives menées dans le cadre de cette stratégie.

Objet de l'audit

10. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société canadienne d'hypothèques et de logement que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

11. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés n'ont pas satisfait aux critères établis. Cela donne alors lieu à une constatation selon laquelle la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficience et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

12. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- méthodes de gestion organisationnelle;
- gestion de l'assurance prêt hypothécaire, de la titrisation et de l'aide au logement;
- gestion des initiatives de transformation organisationnelle.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

13. Même si la Société avait, aux termes de la loi, le mandat de mener des recherches sur les conditions de logement, nous n'avons pas examiné ce secteur, sauf pour ce qui est des moyens et méthodes de gestion organisationnelle, vu l'importance relative de cette activité et notre compréhension des risques. Nous n'avons pas non plus examiné la Stratégie nationale sur le logement ni les plans et systèmes de la Société pour la mettre en œuvre, compte tenu du moment où la Stratégie a été rendue publique (à la fin de la période visée par l'audit) et du peu de méthodes qu'il y avait à examiner à l'époque.

14. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 27 à 31), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

À l'exception d'un défaut grave dans sa gouvernance, la Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle

Message général ➔

15. Dans l'ensemble, nous avons constaté que, à l'exception d'un défaut grave dans la gouvernance, la Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle. Le défaut grave était attribuable à la fois à une série de faiblesses dans le processus de nomination des administrateurs et à l'incidence de ces faiblesses sur la surveillance exercée par le Conseil d'administration et les compétences au sein du Conseil. Au cours de la période couverte par notre examen, quatre postes sur douze étaient vacants au sein du Conseil. Les compétences et la diversité du Conseil ont souffert de ces vacances de poste, qui ont aussi nui à l'efficacité de la surveillance exercée par le Conseil. Nous avons par ailleurs constaté que la Société avait des méthodes efficaces de gestion organisationnelle dans d'autres secteurs, mais qu'elle pourrait améliorer la gestion de son capital.

16. Les administrateurs de la Société sont nommés par le gouverneur en conseil. La Société ne contrôle donc pas ce processus.

17. Cette constatation est importante parce que la Société doit avoir un mécanisme efficace de gouvernance si elle veut pouvoir s'acquitter de son mandat. Or, l'efficacité de la surveillance exercée par un Conseil peut être amoindrie si ce dernier compte un nombre insuffisant d'administrateurs ou a des compétences limitées. De même, il importe pour la Société de disposer de processus rigoureux de gestion du capital si elle veut rester financièrement autonome et contribuer à la stabilité du marché canadien de l'habitation.

18. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique, la mesure du rendement et la communication des résultats;
- la gestion des risques (gestion des risques d'entreprise et gestion du capital).

Contexte

19. La *Loi sur la Société canadienne d'hypothèques et de logement* prévoit que le Conseil d'administration de la Société se compose de douze administrateurs, à savoir le président du conseil, le président, deux sous-ministres et huit autres administrateurs. Dans la conduite des opérations de la Société, chaque administrateur dispose d'une voix. Le Conseil a créé les comités suivants :

- le Comité de vérification;
- le Comité de gestion des risques;
- le Comité de régie de la Société et de nomination;
- le Comité des ressources humaines;
- le Comité de l'aide au logement (comité récemment créé qui ne siégeait pas encore au cours de la période visée par notre audit).

20. La Société est exposée à un risque important dans le cadre de ses activités d'assurance prêt hypothécaire et de titrisation. Elle court notamment le risque de détenir des niveaux de capitaux insuffisants pour satisfaire aux exigences réglementaires ou surmonter une crise financière. Il est donc essentiel que la Société dispose de méthodes rigoureuses de gestion des risques d'entreprise et de gestion du capital afin de pouvoir contrer les risques d'entreprise et les risques opérationnels et veiller à détenir des capitaux suffisants pour parer à une éventuelle augmentation des pertes sur prêts hypothécaires.

Recommandations

21. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 25 à 28, 34 et 39.

Gouvernance de la Société

22. **Analyse** — Nous avons constaté que le processus de nomination des membres du Conseil d'administration comportait des faiblesses qui engendraient à leur tour des faiblesses à l'égard de la surveillance exercée par le Conseil et à l'égard des compétences au sein du Conseil. Prises ensemble, ces faiblesses ont donné lieu à un défaut grave (voir la pièce 2).

Pièce 2 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a fonctionné de manière indépendante.	Le Conseil avait une charte du Conseil d'administration, une politique sur les conflits d'intérêts et un code d'éthique et de conduite qui obligeaient les administrateurs, sauf le président et chef de la direction, à rester indépendants de la direction et à déclarer les conflits d'intérêts. Les conflits d'intérêts ont été déclarés lors des réunions du Conseil et au moyen de déclarations annuelles. Le Conseil s'est réuni régulièrement à huis clos sans les membres de la direction.	✓
Définition d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a défini une orientation stratégique.	Le Conseil d'administration a approuvé l'orientation stratégique de la Société au début du cycle de planification organisationnelle et il a approuvé le plan d'entreprise de la Société. Le Conseil a participé à la définition des objectifs du président et chef de la direction de la Société, qui étaient conformes à l'orientation stratégique de la Société. Il a aussi participé à l'évaluation du rendement du président et chef de la direction par rapport à ces objectifs.	✓
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a rempli sa fonction de surveillance de la Société.	La fonction d'audit interne de la Société a réalisé régulièrement des audits. Elle a notamment audité la transformation technologique de la Société. La vice-présidente, Vérification, le chef des finances et les auditeurs externes se sont régulièrement réunis à huis clos avec les membres du Comité de vérification. Le chef de la gestion des risques a régulièrement rencontré à huis clos le Comité de gestion des risques. **Faiblesses** Le Conseil d'administration n'a pas surveillé adéquatement les initiatives de transformation de la Société. Le Conseil a reçu des informations fragmentaires sur le secteur d'activité de l'aide au logement et a fourni une orientation limitée à ce sujet.	!

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Pièce 2 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	Le Conseil d'administration a communiqué au ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social des informations au sujet des nominations, du renouvellement du mandat de ses membres et des vacances de poste. **Faiblesses** En 2017, il y avait quatre postes d'administrateur vacants au sein du Conseil. Aucun membre du Comité de vérification n'était comptable professionnel agréé. Les compétences du Conseil en matière d'aide au logement présentaient des lacunes, et l'ampleur ou la diversité des compétences du Conseil dans le domaine des TI, des rapports financiers et des contrôles internes étaient limitées. Le Conseil n'a pas cherché à recevoir de formation complémentaire ni sollicité l'expertise de spécialistes externes pour combler les lacunes à l'égard de ses compétences, notamment dans le domaine des TI pour la transformation technologique de la Société.	ⓘ

Légende — Évaluation en fonction des critères établis
✓ Satisfait aux critères
ⓘ Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
⊖ Ne satisfait pas aux critères

23. ***Défaut grave — Gouvernance de la Société*** — Nous avons constaté que le processus de nomination des membres du Conseil d'administration comportait des faiblesses, qui engendraient à leur tour des faiblesses à l'égard de la surveillance exercée par le Conseil et à l'égard des compétences au sein du Conseil. Nous avons conclu que ces faiblesses prises collectivement représentaient un défaut grave dans la gouvernance de la Société.

- **Rôle de surveillance du Conseil d'administration** — Le Conseil d'administration n'a pas reçu les rapports exhaustifs dont il avait besoin pour jouer adéquatement son rôle de surveillance. Ainsi, il n'a pas reçu suffisamment d'information sur toutes les initiatives de transformation qui étaient en cours pour pouvoir les superviser et en faire le suivi correctement. Même s'il a obtenu des comptes rendus périodiques sur l'initiative de transformation technologique, il n'a pas reçu des informations adéquates sur les autres initiatives de

transformation de la Société. De plus, le Conseil n'a reçu aucune information sur les résultats de l'externalisation de certaines activités de TI qui étaient en cours. Ces lacunes donnent à penser que le Conseil n'a pas pleinement joué son rôle de surveillance et d'examen critique dans ces secteurs.

- **Surveillance par le Conseil des activités d'aide au logement** — Le Conseil n'a pas régulièrement reçu des rapports sur le rendement de la Société dans le secteur de l'aide au logement. Nous avons en effet constaté que les rapports trimestriels sur le rendement présentés par la direction au Conseil contenaient peu d'information sur ce secteur d'activité. En revanche, la direction a présenté au Conseil des comptes rendus plus détaillés sur les activités commerciales de la Société et a soumis des rapports sur les progrès réalisés en fonction de divers indicateurs décrits dans le plan d'entreprise. Nous avons aussi constaté que la participation du Conseil à l'établissement de l'orientation stratégique de la Société était surtout axée sur les activités d'assurance prêt hypothécaire et de titrisation. Même si le Conseil a récemment créé un comité de l'aide au logement pour l'aider à surveiller ce secteur, il n'avait pas encore nommé de membres pour siéger à ce comité au cours de la période visée par notre audit.
- **Nominations au Conseil** — En 2017, quatre des douze postes d'administrateur étaient vacants au sein du Conseil; en 2016, il y avait trois postes vacants. La Société avait déterminé les dates de fin de mandat des administrateurs et les compétences qui étaient nécessaires pour pourvoir leurs postes. Elle avait communiqué ces renseignements au ministre responsable. Cependant, les actions de la Société n'ont pas permis la nomination en temps opportun de nouveaux administrateurs. Comme il revient au gouverneur en conseil de nommer les administrateurs, le processus était hors du contrôle de la Société. Le 19 décembre 2017, le ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social a annoncé la nomination de six administrateurs et le renouvellement du mandat d'un autre administrateur. Ces nominations ont permis de pourvoir les quatre postes vacants et de remplacer deux autres administrateurs dont le mandat devait prendre fin sous peu.

  Comme mesure de sauvegarde contre les conflits d'intérêts, l'article 8 de *la Loi sur la Société canadienne d'hypothèques et de logement* interdit la nomination au sein du Conseil d'administration de la Société de tout administrateur, dirigeant ou employé d'un établissement de crédit. De plus, toute personne qui est nommée administrateur au Conseil ou président de la Société doit se dessaisir de toute action d'un établissement de crédit dans les trois mois qui suivent sa nomination. Ces restrictions pèsent sur le processus de nomination en limitant le nombre de candidats possibles.

- **Compétences du Conseil d'administration** — Nous avons relevé des lacunes à l'égard des compétences au sein du Conseil, dans le domaine de l'aide au logement. Nous avons aussi constaté que l'ampleur ou la diversité des compétences dans les secteurs des technologies de l'information, des rapports financiers et des contrôles internes étaient limitées. Par ailleurs, nous avons noté que le seul comptable professionnel agréé qui siégeait au Conseil ne faisait pas partie du Comité de vérification au moment de notre examen. Or, même si certains membres du Conseil possédaient certaines compétences dans ces domaines, les administrateurs de la plupart des sociétés d'État comparables avaient des compétences plus approfondies et plus diversifiées. En général, un comptable professionnel agréé siège au comité de vérification ou comité d'audit du conseil d'administration pour assurer que le comité possède des compétences suffisamment poussées en matière de rapports financiers et de contrôles internes pour surveiller ces éléments. Par ailleurs, même si la Société autorise les membres du Conseil à suivre des cours de formation à l'extérieur et à solliciter l'expertise de spécialistes externes pour renforcer leurs compétences, aucun membre ne l'a fait pendant la période visée par l'audit.

24. Cette constatation est importante parce qu'un conseil d'administration incomplet, qui a des lacunes en matière de compétences, peut compromettre la capacité du conseil de surveiller efficacement les activités de la Société. Or, vu la complexité des transformations amorcées et leur importance pour les activités de la Société, il était essentiel que le Conseil d'administration exerce une surveillance adéquate et possède les compétences voulues.

25. **Recommandation** — La Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait continuer de communiquer avec le ministre responsable pour veiller à ce que les administrateurs qui sont nommés possèdent les compétences essentielles et souhaitées selon le profil de compétences établi par le Conseil d'administration.

Réponse de la Société *— Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement continuera d'offrir des conseils et du soutien au ministre pour les nominations au Conseil d'administration en déterminant les lacunes en matière de compétences et d'expérience et en veillant à ce que les nominations futures répondent aux besoins à satisfaire. Les nominations au Conseil d'administration de la Société se font conformément au nouveau processus de nomination du gouverneur en conseil. Le processus est normalisé dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental et des sociétés d'État, ce qui limite l'apport de la Société à cet égard. La méthode de sélection permet de repérer des candidats compétents, issus de la diversité. Un comité de sélection, dont le président du Conseil d'administration est le seul représentant de la Société, fournit une liste de candidats recommandés au ministre, qui recommande à son tour au gouverneur en conseil de nommer ces candidats.*

En décembre 2017, plusieurs nominations ont été annoncées au Conseil d'administration de la Société, ce qui permettra d'élargir et d'approfondir les connaissances au sein du Conseil.

26. **Recommandation** — La Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait veiller à ce que le Conseil d'administration recherche des cours de formation complémentaires ou fasse appel à des spécialistes externes dans les domaines où des lacunes dans les compétences et les connaissances des administrateurs ont été relevées, surtout dans le domaine des technologies de l'information qui fait l'objet d'une transformation majeure et où une grande partie des activités sont externalisées à un fournisseur de services.

Réponse de la Société *— Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement continuera de fournir aux nouveaux membres du Conseil d'administration des renseignements pertinents en matière de formation. Tous les membres ont reçu des suggestions sur des cours conçus pour accroître leurs compétences et leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités au sein de comités du Conseil d'administration. La Société améliorera davantage son offre actuelle de formation à l'intention des administrateurs et leur suggérera régulièrement des séminaires et des cours liés à des domaines opérationnels particuliers, des sujets d'actualité, des priorités de la Société et des activités.*

27. **Recommandation** — Le Conseil d'administration de la Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait jouer un rôle plus actif dans l'établissement de l'orientation stratégique de la Société et la surveillance de son rendement dans le secteur de l'aide au logement.

Réponse de la Société *— Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement aidera le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance et de contrôle du rendement en veillant à la mise en place et à l'application efficaces de politiques, de programmes et d'initiatives portant sur l'aide au logement, notamment la Stratégie nationale sur le logement. Elle le fera par l'entremise de son nouveau Comité de l'aide au logement et des nouveaux membres qualifiés de son Conseil d'administration, nommés par le ministre à la fin de 2017. La Société fournira régulièrement des mises à jour à ce sujet au comité, dont des rapports à l'intention du gouvernement fédéral et un supplément d'information trimestriel sur les activités d'aide au logement, qui a été lancé au troisième trimestre de 2017. La Société fournira également des mises à jour régulières sur les activités relatives au logement des Premières Nations, notamment sur son appui aux initiatives dirigées par Services aux Autochtones Canada.*

28. **Recommandation** — Le Conseil d'administration de la Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait veiller à recevoir régulièrement des informations complètes sur tous les volets du mandat de la Société et sur toutes les activités importantes qui sont en cours.

Réponse de la Société *— Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement continuera d'aider le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance en s'assurant qu'il reçoive régulièrement des rapports d'avancement complets et pertinents portant notamment sur les possibilités et les enjeux, les initiatives clés et d'autres activités importantes. La Société continuera également à faire en sorte que le Conseil d'administration soit satisfait des informations qui lui sont transmises pour l'aider à accomplir son travail.*

Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats

29. **Analyse** — La Société avait des processus efficaces de planification stratégique, de mesure du rendement, et de surveillance et de communication des résultats (voir la pièce 3).

Pièce 3 Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Société avait un cadre pour définir son plan et ses objectifs stratégiques.	La Société disposait de processus systématiques de planification stratégique. La Société a pris en compte son environnement interne et externe ainsi que ses forces, ses faiblesses, les possibilités et les menaces. La Société a défini des objectifs stratégiques mesurables. Le plan d'entreprise de la Société a été bien diffusé dans l'ensemble de l'organisation.	✓
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuient l'atteinte des objectifs stratégiques.	Le plan stratégique de 2017-2021 comportait des objectifs pour évaluer le rendement qui cadraient avec l'orientation stratégique de la Société.	✓
Surveillance et communication des résultats	La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	La Société a communiqué tous les trimestres à la haute direction et au Conseil d'administration les résultats obtenus. Le rapport annuel de 2016 de la Société présentait les résultats obtenus par rapport aux indicateurs de rendement établis.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

‖ Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Gestion des risques

30. **Analyse** — La Société disposait des outils nécessaires pour déterminer et atténuer les risques qui menaçaient l'atteinte de ses objectifs stratégiques, et en rendre compte (voir la pièce 4). La Société gère le risque important lié à ses activités d'assurance et de cautionnement grâce à ses moyens et méthodes de gestion du capital. Cependant, nous avons constaté que ses méthodes de gestion du capital pourraient être améliorées (voir la pièce 5).

Pièce 4 Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Détermination et évaluation des risques	La Société a déterminé et évalué les risques qu'elle doit gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	La Société a élaboré un cadre de gestion des risques d'entreprise et une série de politiques pour l'aider à déterminer et à évaluer les risques. La Société a défini des rôles et responsabilités en matière de gestion des risques qui cadraient avec son modèle de gouvernance. La Société a déterminé et évalué ses principaux risques, notamment les risques stratégiques, les risques d'atteinte à la réputation, les risques opérationnels, les risques d'assurance, les risques de crédit, les risques de marché et les risques de liquidité. La Société a produit un rapport annuel d'évaluation interne des risques et de la solvabilité, qui résume ses méthodes de gestion des risques et de gestion du capital. La Société vient d'actualiser son cadre de gestion de la propension à prendre des risques afin de mieux l'harmoniser avec la stratégie organisationnelle. La Société a déterminé les risques opérationnels au moyen d'autoévaluations des risques et des contrôles et d'autres outils de gestion des risques.	✓
Atténuation des risques	La Société a défini et appliqué des mesures pour atténuer les risques.	La Société a défini des plans d'atténuation des risques et désigné les personnes chargées de prendre des mesures pour contrer les risques d'entreprise et les risques opérationnels.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Pièce 4 Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et communiqué de l'information à cet égard.	La Société a présenté au Conseil d'administration des rapports trimestriels détaillés sur ses activités de gestion des risques. Ces rapports décrivaient les principaux risques qui menaçaient la Société, les nouvelles questions à surveiller et les situations de risque importantes. Les rapports trimestriels présentaient un répertoire des risques dans lequel les risques, et les tendances les concernant, étaient évalués et classés selon sept catégories et divers paramètres de rendement.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Pièce 5 Gestion du capital : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion du capital	La Société a géré son capital de manière à atténuer les risques liés à ses activités d'assurance de prêts et de titrisation.	La Société avait une politique de gestion du capital, un cadre de dividende, un cadre de gestion de la propension à prendre des risques, et un programme de simulation de crise pour avoir l'assurance de gérer son capital de façon judicieuse et prudente. La Société avait un processus pour quantifier ses besoins en capital par rapport aux risques importants. **Faiblesse** La Société n'a pas évalué l'incidence de tous les risques importants sur ses besoins en capital. Ainsi, elle a déterminé que les risques d'atteinte à la réputation et les risques stratégiques étaient importants, mais elle n'a pas évalué le capital dont elle avait besoin pour faire face à ces risques.	!

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Pièce 5 Gestion du capital : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Simulation de crise	La Société a utilisé la simulation de crise pour évaluer et atténuer les risques liés à ses activités d'assurance de prêts et de titrisation.	La Société a mis en place une politique et un cadre de simulation de crise qui définissent le processus et la gouvernance du programme de simulation de crise. La Société a utilisé les résultats de la simulation de crise pour confirmer la suffisance de son capital et éclairer les décisions prises à l'égard de la stratégie commerciale de la Société, de la propension de la Société à prendre des risques, de la gestion des risques et de la gestion du capital. **Faiblesse** La Société n'a pas procédé à d'autres tests de résistance ponctuels pour mieux comprendre ses principales vulnérabilités et son profil de risque en cas de crise majeure et avoir l'assurance que les mesures établies par la direction puissent être mises en œuvre de manière proactive pour faire face aux scénarios de crise.	
Gestion des risques liés aux modèles	La Société a géré les risques liés aux modèles pour garantir que les exercices de simulation de crise produisaient des données fiables.	La Société avait un cadre de gestion des risques liés aux modèles bien défini. Ce cadre comprenait une politique sur les risques liés aux modèles, des directives sur l'application de cette politique, une procédure de validation des modèles et un répertoire de modèles. La Société a validé un grand nombre de modèles qui ont été inscrits dans le répertoire de modèles.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

 Satisfait aux critères

Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

 Ne satisfait pas aux critères

31. ***Faiblesse — Gestion du capital*** — Le Bureau du surintendant des institutions financières s'attend à ce qu'un assureur de prêts hypothécaires, comme la Société canadienne d'hypothèques et de logement, dispose de processus de gestion des risques et du capital qui établissent son profil de risque, sa stratégie et les résultats possibles de divers scénarios de crise. Ces processus aident les assureurs à déterminer le niveau de capital qu'ils doivent mettre en réserve pour faire face à des pertes importantes advenant la concrétisation de certains risques.

32. Même si nous avons relevé des forces dans les méthodes de gestion du capital et dans les modèles de capital économique de la Société, qui évoluent, nous avons noté que la Société n'avait pas évalué le capital interne qu'elle devrait mettre en réserve au cas où des risques d'atteinte à sa réputation ou des risques stratégiques se concrétisent. Ainsi, elle n'a pas pu chiffrer l'incidence du risque d'atteinte à sa réputation en élaborant des scénarios détaillant les répercussions que pourrait avoir toute perte de volumes d'affaires en raison d'une atteinte à sa réputation, ni évaluer les coûts qu'il faudrait engager pour redorer sa réputation entachée.

33. Cette faiblesse est importante parce que pour déterminer le niveau de capital dont elle a besoin, la Société doit tenir compte de tous les risques importants en vue d'atténuer les risques financiers pour le gouvernement du Canada et les contribuables canadiens.

34. **Recommandation** — La Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait améliorer ses processus d'évaluation et de documentation du niveau de capital dont elle a besoin pour faire face à tous les risques importants, y compris les risques d'atteinte à sa réputation et les risques stratégiques.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement continuera de rehausser la qualité de ses documents relatifs à l'évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA) afin d'inclure son évaluation des exigences en matière de capital à des fins de gestion des risques stratégiques et d'atteinte à la réputation. Ces travaux seront achevés à temps pour être inclus dans son rapport ORSA 2018, qui sera finalisé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2018.*

35. ***Faiblesse — Simulation de crise*** — La simulation de crise, ou test de résistance, constitue un outil de gestion des risques qui permet d'examiner divers scénarios plus ou moins probables et d'évaluer leur incidence sur les niveaux de capital. La haute direction utilise cet outil pour prendre des décisions en matière de gestion des risques et de capital.

36. En 2017, la Société a évalué divers scénarios de crise, notamment un choc pétrolier et un séisme de forte magnitude. Elle a estimé l'incidence, sur plusieurs années, de ces scénarios sur diverses variables, notamment le prix des logements, les taux de chômage, le taux de croissance du produit intérieur brut et les taux d'intérêt. Les résultats de cette simulation ont montré que le niveau de capital de la Société était adéquat et qu'il restait au-dessus du seuil minimal pour tous les scénarios de crise.

37. Cependant, la Société n'a pas procédé à d'autres tests de résistance ponctuels en vue de mieux comprendre ses principales vulnérabilités et son profil de risque advenant une grave crise. Elle aurait ainsi pu avoir l'assurance que les mesures prévues par la direction peuvent être menées pour faire face de manière proactive à des scénarios extrêmes.

38. Cette faiblesse est importante parce que faute de procéder à des simulations de crise supplémentaires, la Société n'a pas pu examiner ses vulnérabilités latentes ni communiquer à la haute direction et au Conseil d'administration de l'information au sujet d'autres types de scénario qui pourraient peut-être lui causer du tort.

39. **Recommandation** — La Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait définir d'autres simulations de crise ponctuelles pour mieux comprendre ses principales vulnérabilités et son profil de risque en cas de crises graves et ainsi avoir l'assurance que les mesures prévues par la direction puissent être menées pour faire face de manière proactive à de tels scénarios.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement poursuivra les travaux déjà en cours visant à accroître ses capacités de simulation de crise pour procéder à d'autres simulations de crise ponctuelles. Dans le cadre de ce travail, la Société continuera d'améliorer la production de documents concernant les mesures et les plans d'intervention de la direction afin de pouvoir réagir de façon proactive en cas de scénarios extrêmes. Ce travail sera achevé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2018.*

Gestion des activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement

La Société a bien géré ses activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement

Message général ➔

40. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société canadienne d'hypothèques et de logement disposait de méthodes efficaces de gestion de ses activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement.

41. Cette constatation est importante parce que la Société se doit de mener ses activités d'assurance prêt hypothécaire et de titrisation en toute autonomie financière, tout en améliorant l'accès au marché de l'habitation et la stabilité du marché. De plus, elle doit surveiller et rendre compte efficacement des résultats de ses activités d'aide au logement afin de pouvoir appuyer les programmes de logements abordables dont les Canadiens ont besoin.

42. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- l'assurance prêt hypothécaire, la titrisation et l'aide au logement.

Contexte

43. Au Canada, la Société canadienne d'hypothèques et de logement et divers assureurs privés proposent une assurance prêt hypothécaire. Ce type d'assurance aide les accédants à la propriété dont la mise de fonds est peu élevée à obtenir un prêt hypothécaire en indemnisant les prêteurs en cas de défaillance.

44. La Société atténue le risque d'assurance en limitant le montant total des contrats d'assurance en vigueur à 600 milliards de dollars, à savoir le plafond prévu par la *Loi nationale sur l'habitation*. Elle atténue aussi ce risque grâce à ses méthodes de **souscription**, de tarification et de simulation de crise et à ses modèles de capital économique.

45. La Société atténue également son risque d'assurance en veillant à ce que les prêteurs qui proposent son assurance prêt hypothécaire respectent les lignes directrices sur la souscription du Bureau du surintendant des institutions financières. Elle mène aussi des examens d'assurance de la qualité des prêteurs par rotation et en fonction des risques. Ces examens comportent l'étude d'un échantillon de dossiers de prêt afin de déterminer si la documentation est complète et si les décisions relatives à la souscription sont étayées.

46. Les programmes de titrisation de la Société permettent aux prêteurs de convertir des prêts hypothécaires admissibles en titres négociables qui sont garantis par la Société. Les prêteurs peuvent ainsi obtenir des fonds pour accorder des prêts. La Société atténue les risques liés à ces cautionnements en limitant le montant des cautionnements en vigueur à 600 milliards de dollars, à savoir le plafond prévu dans la *Loi nationale sur l'habitation*. La Société définit également les critères d'admissibilité des prêteurs agréés et des prêts pouvant être titrisés ainsi que les facteurs pouvant déclencher la mise en œuvre de mesures supplémentaires d'atténuation des risques si la qualité de crédit d'un émetteur se détériore.

47. La Société finance des programmes d'aide au logement grâce aux crédits parlementaires qu'elle reçoit. Les Canadiens dans le besoin reçoivent une aide financière dans le cadre d'ententes signées avec d'autres ordres de gouvernement et les Premières Nations, et de programmes qui sont directement gérés par la Société. L'objectif des programmes d'aide au logement de la Société est d'optimiser l'efficacité des crédits reçus en créant des solutions en matière de logement abordable. La Société mène aussi les initiatives qui sont rendues publiques dans les budgets fédéraux. Ces initiatives s'échelonnent généralement sur plusieurs années.

Souscription : Processus qui permet l'approbation des polices d'assurance, y compris l'action par laquelle une société accepte d'assurer un risque, comme un risque de défaut de paiement sur un prêt hypothécaire, et toutes les actions qui entrent en jeu pour approuver, accepter de garantir et couvrir les paiements liés au risque.

48. En novembre 2017, le gouvernement fédéral a annoncé la mise en œuvre d'une Stratégie nationale sur le logement à long terme de 40 milliards de dollars. La Stratégie prévoit des fonds fédéraux qui proviennent de programmes déjà en vigueur et de nouveaux engagements financiers, de même que des financements de contrepartie des provinces et des territoires. La Société devrait diriger la mise en œuvre des initiatives prévues dans la Stratégie à compter de 2018.

Recommandations

49. Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Assurance prêt hypothécaire, titrisation et aide au logement

50. **Analyse** — La Société disposait de méthodes de planification opérationnelle efficaces pour ses activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement (voir la pièce 6).

Pièce 6 Gestion des activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification			
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans opérationnels pour ses activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement qui étaient conformes à ses plans stratégiques et à son mandat en vue d'obtenir les résultats attendus.	Le plan opérationnel de la Société pour chaque secteur d'activité a été harmonisé avec son plan stratégique. Les plans étaient suffisamment détaillés pour guider les actions de la direction. Les plans opérationnels de la Société comportaient des évaluations approfondies des risques d'entreprise, dont les résultats ont été incorporés dans le processus de planification organisationnelle. La Société disposait de budgets complets et avait établi des indicateurs de rendement dans ses plans opérationnels. La Société avait des processus de reddition de comptes pour surveiller la mise en œuvre des plans opérationnels. Les plans opérationnels de la Société ont été officiellement communiqués aux employés et intégrés dans les évaluations du rendement des employés.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

!! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Pièce 6 Gestion des activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Mise en œuvre			
Mise en œuvre des plans opérationnels	La direction a mis en œuvre les plans opérationnels des activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement, de manière à obtenir les résultats attendus de chaque secteur d'activité.	La Société a mis en œuvre ses plans opérationnels afin d'atteindre les cibles de rendement prévues. La Société a communiqué les progrès réalisés par rapport aux objectifs de rendement tous les trimestres. Elle a demandé aux gestionnaires de rendre des comptes relativement aux résultats visés. La Société a vérifié si elle atteignait ses objectifs de rendement opérationnel prévus dans son Plan d'entreprise de 2017-2021.	✓
Surveillance et rapports			
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les résultats opérationnels obtenus dans le cadre de ses activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement, et en a rendu compte.	La Société a présenté des rapports sur ses principaux résultats opérationnels au Comité de la haute direction au moins tous les trimestres. La direction a été informée en temps opportun du rendement opérationnel de chaque secteur d'activité. La Société a périodiquement évalué la pertinence des résultats grâce à des audits internes, à des examens de programme réalisés par des tierces parties externes et à des sondages.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Pièce 6 Gestion des activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Cadre d'assurance de la qualité des prêteurs – assurance	La Société a surveillé les méthodes de souscription des prêteurs.	La Société avait un processus bien défini pour évaluer la qualité des prêteurs hypothécaires. La Société a documenté ses évaluations des prêteurs. Les évaluations ont porté sur toutes les exigences réglementaires. La Société a remis à la direction des rapports sommaires sur les résultats des évaluations des prêteurs. La haute direction a été informée des résultats qui s'écartaient de la norme, selon les paramètres définis. La Société a collaboré étroitement avec les prêteurs pour donner suite aux observations formulées dans leurs évaluations.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Gestion des initiatives de transformation organisationnelle

La Société avait adopté des moyens et des méthodes de gestion efficaces pour ses initiatives de transformation organisationnelle, mais des améliorations s'imposaient

Message général →

51. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société canadienne d'hypothèques et de logement avait des moyens et des méthodes de gestion efficaces de ses initiatives de transformation organisationnelle. Cependant, nous avons constaté que des améliorations devaient être apportées en vue d'intégrer les initiatives de transformation technologique et ses autres initiatives non reliées à la transformation technologique, et de définir les résultats attendus de chaque projet individuellement.

52. Cette constatation est importante parce que les initiatives de transformation menées, y compris en matière de changements technologiques importants, avaient des effets généralisés et considérables sur les activités de la Société. Si ces initiatives échouaient, cela pourrait entraîner des pertes financières et empêcher la Société de s'acquitter de son mandat.

53. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la transformation organisationnelle.

Contexte

54. La Société a procédé à d'importantes initiatives de transformation en vue de moderniser ses infrastructures technologiques et de mieux gérer ses secteurs d'activité. La transformation technologique comportait plus de 30 projets, notamment l'actualisation de l'architecture technologique, la mise à niveau des logiciels de la Société et la mise en œuvre de nouveaux systèmes de planification des ressources et de gestion des relations avec la clientèle. Les autres projets visaient l'amélioration des processus et d'autres changements visant à améliorer l'exécution des programmes.

55. Dans le cadre de la transformation technologique, la Société a conclu un contrat de 10 ans avec un fournisseur de services de TI. Ce dernier avait pour mission d'appuyer la mise en œuvre des projets de transformation technologique prévus pendant les trois premières années du contrat et d'assurer l'exploitation des services technologiques pour l'ensemble de la Société pendant toute la durée du contrat.

Recommandations

56. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 60 et 63.

Transformation organisationnelle

57. **Analyse** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société avait mis en œuvre des moyens et méthodes pour gérer ses initiatives de transformation organisationnelle. Nous avons cependant constaté que des améliorations devaient être apportées en vue d'intégrer les initiatives de transformation technologique et les initiatives dans d'autres secteurs, et de définir les résultats attendus de chaque projet individuellement (voir la pièce 7).

Pièce 7 Initiatives de transformation organisationnelle : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance des programmes et des projets de transformation	La Société avait la structure de gestion des programmes et des projets nécessaire pour surveiller les multiples projets de transformation, en faire le suivi et en rendre compte.	La Société avait préparé une analyse de rentabilité pour ses initiatives de transformation technologique, qui avait été approuvée par le Conseil d'administration. La Société avait un bureau de la transformation technologique qui assurait la gestion des projets dans ce secteur. Le Comité de la haute direction et le Conseil d'administration ont surveillé ces projets. La Société avait un processus pour évaluer les besoins en matière de ressources et affecter les ressources en fonction du risque et de la complexité des projets de transformation. **Faiblesses** La Société n'a pas géré ses initiatives de transformation de manière intégrée. Elle a géré les projets technologiques et les autres projets séparément en utilisant des structures de surveillance différentes. Le Conseil a surtout surveillé les projets de transformation technologique. La direction n'a communiqué aucune information au Conseil sur l'état d'avancement général des initiatives de transformation.	
Gestion des programmes et des projets	La Société avait un cadre de gestion des projets pour planifier, mettre en œuvre et surveiller les programmes et les projets de transformation amorcés.	La Société, avec le concours du fournisseur de services de TI, a mis en œuvre des méthodes et des activités de gestion de projets pour gérer ses initiatives de transformation. **Faiblesse** La Société a mis en œuvre les initiatives de transformation grâce à une série de projets individuels. Elle n'a pas documenté les résultats propres à chaque projet ni les indicateurs de rendement correspondants en vue de pouvoir déterminer si un projet donné était réussi une fois mis en œuvre.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

Satisfait aux critères

Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

Ne satisfait pas aux critères

Pièce 7 Initiatives de transformation organisationnelle : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion des changements	La Société avait les méthodes, moyens et pratiques de gestion des changements nécessaires pour faire évoluer l'organisation et le personnel.	Le Bureau de gestion de projet de la Société a exercé un leadership en matière de gestion des changements dans le cadre des projets de transformation. Les projets technologiques ont bénéficié du soutien du fournisseur de services de TI en matière de gestion des changements.	✓
Sécurité des TI et plan de continuité/de reprise des activités dans le cadre de la transformation	La Société avait des moyens et des méthodes pour s'assurer que les systèmes d'information étaient disponibles et accessibles chaque fois que cela était nécessaire et qu'ils étaient à même de résister à des attaques et de se remettre en marche après une défaillance.	La Société a dressé un inventaire complet de tous les systèmes d'information qui ont été touchés par la transformation technologique, notamment en décrivant l'état actuel des systèmes et leur état futur souhaité. La Société a réalisé une évaluation de l'état actuel de la sécurité des TI de l'organisation et défini un cadre de sécurité des TI. La Société a aussi commencé à actualiser son plan de reprise des activités en fonction de l'incidence à venir de ses initiatives de transformation.	✓
Gestion des risques liés à l'externalisation des services de TI	La Société a géré les risques liés à l'externalisation des services de TI de manière à garantir que la prestation des services était à la hauteur de ses attentes.	La Société a évalué les risques liés au contrat d'externalisation des services de TI et pris des mesures d'atténuation pour les contrer.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

− Ne satisfait pas aux critères

58. ***Faiblesses — Surveillance des programmes et des projets de transformation*** — Nous avons constaté que la Société n'avait pas géré ses initiatives de transformation de manière intégrée. Elle a en effet utilisé différentes approches de gouvernance et de surveillance pour les initiatives de transformation technologique et les initiatives menées dans d'autres secteurs. De plus, aucun rapport sur l'état général d'avancement de ces initiatives n'a été présenté au Conseil d'administration.

59. Cette faiblesse est importante parce que, dans le cadre d'un programme de transformation complexe et de grande envergure, il importe de gérer toutes les initiatives de transformation ensemble pour garantir une intégration appropriée des interdépendances des projets et faciliter la gestion des changements et des risques.

60. **Recommandation** — La Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait gérer ses initiatives de transformation de manière intégrée, constituer une équipe de gestion de projet pour superviser l'ensemble des projets de transformation et les activités de gestion des changements, et présenter au Conseil d'administration des comptes rendus sur l'état général d'avancement des initiatives de transformation.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement tirera parti de ses fonctions actuelles de gestion intégrée du portefeuille et de gestion du changement organisationnel, toutes deux centralisées au sein d'une nouvelle Division de la stratégie et de l'excellence organisationnelle, afin d'assurer la surveillance de la gestion des projets et du changement et de permettre la présentation de rapports auprès de la haute direction et du Conseil d'administration sur les projets de transformation, tels que déterminés par le Comité de la haute direction de la Société. Cette nouvelle division servira d'intermédiaire pour tous les bureaux de transformation opérationnelle (p. ex., le bureau de transformation des TI) afin de faciliter la production de rapports exhaustifs sur la transformation.*

61. ***Faiblesse — Gestion des programmes et des projets*** — Nous avons constaté que la Société n'avait pas clairement défini ni documenté les objectifs, les résultats attendus, les paramètres de rendement et les avantages escomptés pour chaque projet de transformation.

62. Cette faiblesse est importante parce que faute de définir clairement ces éléments, la Société pourrait ne pas être en mesure de déterminer si les avantages escomptés se sont réalisés une fois les projets terminés.

63. **Recommandation** — La Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait clairement définir des objectifs, des résultats attendus, des indicateurs de rendement et les avantages escomptés pour chacun de ses projets de transformation et présenter régulièrement des rapports sur les résultats obtenus.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. À partir du premier trimestre de 2018, la Société canadienne d'hypothèques et de logement inclura les projets de transformation déterminants et d'une grande complexité dans son processus d'évaluation et de priorisation des initiatives. Ce processus documente les objectifs des projets et les résultats escomptés pour tous les grands projets opérationnels. Il requiert également l'élaboration et l'approbation d'une analyse de rentabilisation complète, y compris la détermination de la valeur et des avantages prévus des projets. Au fur et à mesure de la progression de ces projets, la réalisation de leur valeur sera régulièrement communiquée à la haute direction et au Conseil d'administration, le cas échéant.*

Conclusion

64. À notre avis, compte tenu des critères établis, les moyens et les méthodes de gouvernance organisationnelle de la Société canadienne d'hypothèques et de logement comportaient un défaut grave, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. À l'exception de ce défaut grave, nous avons conclu que la Société avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur la Société canadienne d'hypothèques et de logement a été préparé conjointement par le Bureau du vérificateur général du Canada et Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Société canadienne d'hypothèques et de logement est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

Par ailleurs, aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Les auditeurs appliquent la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintiennent un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société canadienne d'hypothèques et de logement que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur la Société canadienne d'hypothèques et de logement. L'étendue de l'examen spécial a été délimitée en fonction de notre évaluation des risques qui pèsent sur la Société et qui pourraient nuire à sa capacité de satisfaire aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de notre examen, nous nous sommes entretenus avec les membres du Conseil d'administration et de la haute direction de la Société et d'autres employés afin de comprendre ses moyens et méthodes. Nous avons sélectionné et testé des échantillons d'éléments, comme des opérations, des activités de contrôle sur le traitement, des stratégies d'atténuation des risques, des projets et des rapports, en vue de déterminer si les moyens et les méthodes avaient été mis en œuvre et s'ils fonctionnaient comme prévu.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous n'avons pas utilisé les travaux d'audit interne. Nous n'avons pas non plus utilisé les examens réalisés par le Bureau du surintendant des institutions financières entre 2012 et 2017.

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

Gouvernance de la Société

Bureau du surintendant des institutions financières, *Ligne directrice – Gouvernance d'entreprise*, 2013

Organisation de coopération et de développement économiques, *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise des entreprises publiques*, 2015

Institut Canadien des Comptables Agréés, 20 *Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens – Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, 1996

The Institute of Internal Auditors (IIA), *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Private Sector*, 2012

The Institute of Internal Auditors (IIA), *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats

Organisation de coopération et de développement économiques, *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise des entreprises publiques*, 2015

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens – Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Gestion des risques

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens – Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie*, 3e édition, 2012 (publié à nouveau par Comptables professionnels agréés du Canada)

Bureau du surintendant des institutions financières, *Ligne directrice – Gouvernance d'entreprise*, 2013

Bureau du surintendant des institutions financières, *Ligne directrice E-21 — Gestion du risque opérationnel*, 2016

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre stratégique de gestion du risque*, 2010

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*, 2004

Gestion du capital

Bureau du surintendant des institutions financières, *Ligne directrice sur le test du capital minimal*, 2016

Bureau du surintendant des institutions financières, *Ligne directrice E-19, Évaluation interne des risques et de la solvabilité*, 2015

Bureau du surintendant des institutions financières, *Ligne directrice E-18, Simulation de crise*, 2009

Institut canadien des actuaires, *Norme de pratique, Examen dynamique de suffisance du capital*, 1998

Institut canadien des actuaires, *Examen dynamique de suffisance du capital, Révision de note éducative*, 2013

Bureau du surintendant des institutions financières, *Ligne directrice E-23 (ébauche) — Gestion du risque de modélisation à l'échelle de l'entreprise dans les institutions de dépôts*, 2016

Gestion des activités d'assurance prêt hypothécaire, de titrisation et d'aide au logement

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Bureau du surintendant des institutions financières, *Ligne directrice B-21 — Pratiques et procédures de souscription d'assurance hypothécaire résidentielle*, 2014

Bureau du surintendant des institutions financières, *Ligne directrice E-21 — Gestion du risque opérationnel*, 2016

Transformation organisationnelle

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet* (Guide PMBOK®), 4e édition, 2008

Conseil du Trésor, *Politique sur la gestion des projets*, 2013

Conseil du Trésor, *Norme relative à la complexité et aux risques des projets*, 2010

John P. Kotter, *8-Step Process for Leading Change*, 2012

The Institute of Internal Auditors, *Global Technology Audit Guide 12: Auditing IT Projects*, 2009

ISACA, Cadre COBIT 5

The Institute of Internal Auditors, *Global Technology Audit Guide: Assessing Cybersecurity Risk — Roles of the Three Lines of Defense*, 2016

Bureau du surintendant des institutions financières, *Conseils sur l'autoévaluation en matière de cybersécurité*, 2013

Bureau du surintendant des institutions financières, *Ligne directrice B-10 — Impartition d'activités, de fonctions et de méthodes commerciales*, 2009

The Institute of Internal Auditors, *Global Technology Audit Guide (GTAG) 7: Information Technology Outsourcing*, 2e édition, 2012

Période visée par l'audit

Notre examen spécial a porté sur la période allant du 1er mars au 29 décembre 2017. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 14 mars 2018, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

Bureau du vérificateur général du Canada:

Directrice principale : Lissa Lamarche
Directrices : Firyal Awada et Ewa Jarzyna
Chef de mission : Sébastien Defoy

Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L. :

Associés : Michel Bergeron et Pierre Lanctot
Cadres supérieurs : Mita Meyers et Hakim Nouira
Cadre intermédiaire : Sarah Salame

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Méthodes de gestion organisationnelle	
25. La Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait continuer de communiquer avec le ministre responsable pour veiller à ce que les administrateurs qui sont nommés possèdent les compétences essentielles et souhaitées selon le profil de compétences établi par le Conseil d'administration. **(22-24)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement continuera d'offrir des conseils et du soutien au ministre pour les nominations au Conseil d'administration en déterminant les lacunes en matière de compétences et d'expérience et en veillant à ce que les nominations futures répondent aux besoins à satisfaire. Les nominations au Conseil d'administration de la Société se font conformément au nouveau processus de nomination du gouverneur en conseil. Le processus est normalisé dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental et des sociétés d'État, ce qui limite l'apport de la Société à cet égard. La méthode de sélection permet de repérer des candidats compétents, issus de la diversité. Un comité de sélection, dont le président du Conseil d'administration est le seul représentant de la Société, fournit une liste de candidats recommandés au ministre, qui recommande à son tour au gouverneur en conseil de nommer ces candidats. En décembre 2017, plusieurs nominations ont été annoncées au Conseil d'administration de la Société, ce qui permettra d'élargir et d'approfondir les connaissances au sein du Conseil.
26. La Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait veiller à ce que le Conseil d'administration recherche des cours de formation complémentaires ou fasse appel à des spécialistes externes dans les domaines où des lacunes dans les compétences et les connaissances des administrateurs ont été relevées, surtout dans le domaine des technologies de l'information qui fait l'objet d'une transformation majeure et où une grande partie des activités sont externalisées à un fournisseur de services. **(22-24)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement continuera de fournir aux nouveaux membres du Conseil d'administration des renseignements pertinents en matière de formation. Tous les membres ont reçu des suggestions sur des cours conçus pour accroître leurs compétences et leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités au sein de comités du Conseil d'administration. La Société améliorera davantage son offre actuelle de formation à l'intention des administrateurs et leur suggérera régulièrement des séminaires et des cours liés à des domaines opérationnels particuliers, des sujets d'actualité, des priorités de la Société et des activités.

Recommandation	Réponse
27. Le Conseil d'administration de la Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait jouer un rôle plus actif dans l'établissement de l'orientation stratégique de la Société et la surveillance de son rendement dans le secteur de l'aide au logement. **(22-24)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement aidera le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance et de contrôle du rendement en veillant à la mise en place et à l'application efficaces de politiques, de programmes et d'initiatives portant sur l'aide au logement, notamment la Stratégie nationale sur le logement. Elle le fera par l'entremise de son nouveau Comité de l'aide au logement et des nouveaux membres qualifiés de son Conseil d'administration, nommés par le ministre à la fin de 2017. La Société fournira régulièrement des mises à jour à ce sujet au comité, dont des rapports à l'intention du gouvernement fédéral et un supplément d'information trimestriel sur les activités d'aide au logement, qui a été lancé au troisième trimestre de 2017. La Société fournira également des mises à jour régulières sur les activités relatives au logement des Premières Nations, notamment sur son appui aux initiatives dirigées par Services aux Autochtones Canada.
28. Le Conseil d'administration de la Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait veiller à recevoir régulièrement des informations complètes sur tous les volets du mandat de la Société et sur toutes les activités importantes qui sont en cours. **(22-24)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement continuera d'aider le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance en s'assurant qu'il reçoive régulièrement des rapports d'avancement complets et pertinents portant notamment sur les possibilités et les enjeux, les initiatives clés et d'autres activités importantes. La Société continuera également à faire en sorte que le Conseil d'administration soit satisfait des informations qui lui sont transmises pour l'aider à accomplir son travail.
34. La Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait améliorer ses processus d'évaluation et de documentation du niveau de capital dont elle a besoin pour faire face à tous les risques importants, y compris les risques d'atteinte à sa réputation et les risques stratégiques. **(30-33)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement continuera de rehausser la qualité de ses documents relatifs à l'évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA) afin d'inclure son évaluation des exigences en matière de capital à des fins de gestion des risques stratégiques et d'atteinte à la réputation. Ces travaux seront achevés à temps pour être inclus dans son rapport ORSA 2018, qui sera finalisé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2018.
39. La Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait définir d'autres simulations de crise ponctuelles pour mieux comprendre ses principales vulnérabilités et son profil de risque en cas de crises graves et ainsi avoir l'assurance que les mesures prévues par la direction puissent être menées pour faire face de manière proactive à de tels scénarios. **(30, 35-38)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement poursuivra les travaux déjà en cours visant à accroître ses capacités de simulation de crise pour procéder à d'autres simulations de crise ponctuelles. Dans le cadre de ce travail, la Société continuera d'améliorer la production de documents concernant les mesures et les plans d'intervention de la direction afin de pouvoir réagir de façon proactive en cas de scénarios extrêmes. Ce travail sera achevé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2018.

Recommandation	Réponse
Gestion des initiatives de transformation organisationnelle	
60. La Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait gérer ses initiatives de transformation de manière intégrée, constituer une équipe de gestion de projet pour superviser l'ensemble des projets de transformation et les activités de gestion des changements, et présenter au Conseil d'administration des comptes rendus sur l'état général d'avancement des initiatives de transformation. **(57-59)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société canadienne d'hypothèques et de logement tirera parti de ses fonctions actuelles de gestion intégrée du portefeuille et de gestion du changement organisationnel, toutes deux centralisées au sein d'une nouvelle Division de la stratégie et de l'excellence organisationnelle, afin d'assurer la surveillance de la gestion des projets et du changement et de permettre la présentation de rapports auprès de la haute direction et du Conseil d'administration sur les projets de transformation, tels que déterminés par le Comité de la haute direction de la Société. Cette nouvelle division servira d'intermédiaire pour tous les bureaux de transformation opérationnelle (p. ex., le bureau de transformation des TI) afin de faciliter la production de rapports exhaustifs sur la transformation.
63. La Société canadienne d'hypothèques et de logement devrait clairement définir des objectifs, des résultats attendus, des indicateurs de rendement et les avantages escomptés pour chacun de ses projets de transformation et présenter régulièrement des rapports sur les résultats obtenus. **(57, 61-62)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. À partir du premier trimestre de 2018, la Société canadienne d'hypothèques et de logement inclura les projets de transformation déterminants et d'une grande complexité dans son processus d'évaluation et de priorisation des initiatives. Ce processus documente les objectifs des projets et les résultats escomptés pour tous les grands projets opérationnels. Il requiert également l'élaboration et l'approbation d'une analyse de rentabilisation complète, y compris la détermination de la valeur et des avantages prévus des projets. Au fur et à mesure de la progression de ces projets, la réalisation de leur valeur sera régulièrement communiquée à la haute direction et au Conseil d'administration, le cas échéant.